

ОТ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ К ЕГО ИДЕОЛОГИИ

С.Н. Ильяшенко, д-р экон. наук., проф.; А.В. Васильев

Сумский государственный университет

Изложен обзор новых тенденций в совершенствовании системы управления предприятием, а также основные положения новой концепции управления, которая ставит во главу угла человеческий фактор.

ВВЕДЕНИЕ

Извечная проблема любого руководителя организации заключается в поиске путей повышения эффективности деятельности подчиненных ему структур. Какие бы технические или экономические мероприятия он не проводил, они начинают устаревать на следующий день после внедрения и необходимо думать, если руководитель не хочет отстать от течения жизни, о новых. Мероприятия по модернизации оборудования, модификации технологий, оптимизации информационных систем, приобретении высококлассных специалистов приносят краткосрочное улучшение деятельности организации в той или иной сфере деятельности. На постоянные запросы внешней среды (новые технологии, изменение потребностей клиентов и т.д.) необходимы адекватные реакции, чтобы предприятие функционировало как самодостаточный развивающийся организм. На постоянную внешнюю неопределенность в современных условиях организация может ответить только высокой творческой активностью своих сотрудников.

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Целью данной работы было продемонстрировать новые тенденции совершенствования системы управления на предприятиях и предложить на этой основе концепцию управления, которая бы во главу угла ставила человеческий фактор.

РЕЗУЛЬТАТЫ

На передовых предприятиях Запада решают проблему внешней неопределенности с помощью человеческого фактора. Еще И.Ансофф указывал [1], что преодолеть нестабильность среды жизнедеятельности предприятия в настоящее время можно только творчеством. Поэтому разрабатывается и внедряется новая организационная культура, расширяются различные виды мотивации персонала, совершенствуются методы управления и вместо механических структур организаций внедряются органические.

Анализ деятельности предприятий по развитию человеческого фактора (как западных, так и постсоветских) показал, что персонал развивается не ради человека как такового, а как инструмент увеличения прибыли. На предприятиях не поняли, что постиндустриальная эпоха выдвинула главной своей ценностью творческого человека. Для создания такого человека необходима такая же творческая и позитивно настроенная организация. Идеология организации и предназначена для решения этих двух взаимосвязанных задач.

Начало XX века ознаменовано эпохой массового производства, которая длилась до 30-х годов. Главные задачи, которые стояли перед организациями, состояли в разработке и усовершенствовании механизма массового производства, снижении издержек производства.

К началу 30-х годов спрос на основные потребительские товары стал близок к насыщению. Главные задачи управления сместились в сторону продвижения товаров на рынок, рекламы, организации сбыта и других способов воздействия на выбор потребителей.

С середины 50-х годов перед предприятиями вставали новые и неожиданные задачи, уводившие настолько далеко, что ее определили как эпоху без закономерностей, или постиндустриальную. В конце 50-х годов было поставлено под сомнение целесообразность безграничного роста благосостояния. Так, среди молодых американцев из "верхнего среднего класса" постепенно падал престиж обладания материальными ценностями.

С конца 60-х годов термин "постиндустриальное общество" наполняется новым содержанием. Выделяют такие его черты, как массовое распространение творческого, интеллектуального труда, качественно возросший объем научных знаний и информации, применяемой в производстве, преобладание в структуре экономики сферы услуг, науки, образования, культуры над промышленностью и сельским хозяйством по доле в ВВП и числу занятых, изменение социальной структуры общества.

Становление постиндустриального общества представляет собой глубочайшую социальную, экономическую, технологическую и духовную революцию. Ее сердцевиной является становление нового социального типа человека и характера общественных отношений. Этот тип можно определить как цельную индивидуальность многогранного человека.

Характерной чертой складывающегося постиндустриального общества становится двухсекторная экономика, состоящая из сектора производства материальных благ и услуг, который контролируется рынком, и сектора развития потенциала человека, где осуществляется накопление человеческого капитала и где, по существу, мало остается места рыночным отношениям.

В развитых странах большая часть общественных отношений переходит в нерыночный сектор, в сектор восстановления человека. Чтобы развитие шло по пути "как все", наше руководство должно, по крайней мере, уяснить себе, что, если не повернуть экономику и политику лицом к самому обыкновенному человеку, ни о каком развитии нашей страны "по пути всемирной информационной цивилизации" не может идти и речи. И один из главных парадоксов истории состоит в том, что те идеи, от которых отрекаются наши лидеры, на самом деле подтверждаются (пусть и не в полной мере) там, где эти идеи никогда не превращались в господствующую идеологию.

В результате такой политики мы растеряли все духовные, да и не только, ценности, получив «разбитое корыто». Все реформы, проводимые сверху, буксуют, потому что у народа нет веры «верхам», поэтому в данной ситуации подъем страны «сверху» невозможен. Единственный путь - это развить инициативу масс «снизу», активизировав позитивную творческую идеологию на предприятиях.

Почему именно этот путь? Да потому что для наших «полулежачих» предприятий - это самый дешевый путь к возрождению. И далее западные компании констатируют, что обычные методы повышения производительности - рационализация и автоматизация процессов - не привели к серьезным

улучшениям, которые требуются компаниям. В частности, серьезные инвестиции в информационные технологии принесли разочаровывающие результаты, во многом из-за того, что компании используют технологию только для того, чтобы механизировать старые способы вести дела. Они оставляют в неприкосновенности существующие процессы и используют компьютеры, чтобы просто ускорить отсталые, функционально разорванные процессы.

В то же время они понимают, что на предприятие большое влияние оказывают как производственные, так и кадровые параметры. К первой категории относятся стратегические хозяйственные области, организация и ход производственного процесса, фирменная культура, применяемая техника, отношения собственности. Среди кадровых параметров наиболее важное значение имеют такие, как психологические способности восприятия изменений членами организации, личные амбиции, возможности профессионального развития, готовность к кооперации.

Как видим, фрагменты идеологии на западных предприятиях имеются, но беда их управления в том, что в менеджменте основной целью является максимализация прибыли, то есть получение наибольшей выгоды с наименьшими усилиями, т.е. прибыль любой ценой, а место для человека здесь отсутствует. Ближе всего к идее идеологии на предприятии подошли японцы со своими методами управления, прежде всего своей направленностью: основным предметом управления в Японии являются трудовые ресурсы. Цель, которую ставит перед собой японский менеджмент, - повысить эффективность работы предприятия в основном за счет повышения производительности труда работников. Поэтому эффективность работы японских предприятий на 20-25% выше аналогичных американских

Как видим, японцы вплотную подошли к идее идеологии на предприятии, но только на постсоветском пространстве ее можно внедрить с наибольшим эффектом, т.к. Российская империя (и Украина, в частности) испокон веков была общинной страной, а в бывшем Советском Союзе коллективизм культивировался с особой настойчивостью. В общем, наши корни хорошо воспринимают это понятие, и если его внедрить на предприятии, то всходы не заставят ждать. До сих пор человек был придатком производственной системы. Нам предстоит одухотворить предприятие, поставив работника выше производственного процесса, заменив исполнителя на творца. Неопределенность развития может быть решена только определенностью позитивного творчества.

С учетом этого предлагается новая система, способствующая созданию творческой личности и позитивной организации, названная идеологией организации. Под идеологией организации нами понимается система позитивно-созидательных идей, взглядов, действий и ценностей, направленных на духовное развитие и техническое образование сотрудников с целью получения максимальной прибыли организации на базе направлений деятельности, выраженных вектором идеологии. Вектор состоит из следующих направлений: организационная культура – призвана создать одинаковую почву для позитивно-творческой деятельности всем сотрудникам - от уборщицы до директора; обучение и воспитание всего персонала – развитие духовно-нравственных, высокообразованных личностей и создание творческих, безконфликтных коллективов; мотивация – «подпитка» духовных, моральных и материальных стимулов сотрудников; управление – выбор оптимального пути движения организации по пути процветания; система качества –

стратегическая задача предприятия, выполнение которой обязательно для каждого сотрудника.

А теперь более подробно рассмотрим каждый из элементов вектора, они расставлены не по приоритетности, а по временным характеристикам идеологии, которые следует выполнять при ее внедрении в организации. Система базируется на пяти равнозначимых элементах; ослабление внимания к любому из них приведет к искажению системы и может привести к полному ее уничтожению. Чтобы система адекватно реагировала на внешние раздражители, необходимо постоянно подпитывать каждый из ее элементов.

Термин «культура организации» стал использоваться в менеджменте в конце 1970-х годов применительно к идеям, убеждениям, традициям и ценностям организаций. Основой корпоративной культуры являются убеждения и философия компании, определяющие, как ей вести дела с обоснованием причин, почему это должно выполняться именно таким образом, а не иначе.

Корпоративная культура включает три составных элемента: миссию, базовые цели (принципы) и кодекс делового поведения сотрудников. Миссия - основная общая цель организации, четко выраженная причина его существования. Без определения миссии как ориентира руководители имели бы в качестве основы свои индивидуальные ценности. Причем первым пунктом миссии должно быть повышение и удовлетворение духовных и материальных ценностей сотрудников.

Второй элемент корпоративной культуры организации - это базовые цели (принципы), предусматривающие разработку стратегии и установление ключевых целей по важнейшим параметрам организации.

Третий элемент культуры - это кодекс поведения. Верно сформулированные миссия и базовые цели - это лишь хорошая предпосылка для достижения успеха. Сам же успех находится в руках и головах работников организации, кодекс же способствует реализации его в дело.

Итак, первый элемент идеологии организации определяет следующие задачи:

зачем организация создана?

какие цели преследует?

с помощью кого и как она будет их реализовывать?

Второй элемент идеологии организации направлен на разрешение третьей задачи организационной культуры. Кадры решают все — вот основа жизнедеятельности любой организации. Любая другая основа рано или поздно приведет организацию к краху. Кадры, безусловно, организация обязана “ковать” сама, т.к. инородным необходима адаптация к новым условиям.

Важнейшую роль в воспитании человека играет религия, развивающая в нем самые светлые и благородные стратегические черты характера. Вторым фактором в воспитании являются новейшие психо-физиологические теории, с помощью которых можно внести позитивную корректировку в деятельность конкретного сотрудника.

Самая большая проблема в воспитании - это идентифицировать сотрудника в окружающем мире. Подавляющее большинство людей «бьются как рыба об лед» и никакого прогресса в улучшении своей жизни не имеют. А виновата во всем их неправильная идентификация в окружающем мире.

Поэтому первый шаг - это освобождение человека из негативных рамок, в которых он оказался. Пока человек не поймет, что он велик, не добьешься от него великих и благородных поступков, а без этого не изменить внешний мир к

лучшему (повысить производительность труда, эффективность производства, изжить конфликты в коллективах).

Вторым шагом является укрепление веры в безграничность своих возможностей. Формулировка веры из Библии [2]: “Вера же есть осуществление ожидаемого и уверенность в невидимом”.

Американские евангелисты заявляют, что своими выступлениями лечат многих телезрителей. Действительно, если больные верят в способности проповедника, в правильность выбранной им системы мероприятий, то возможны любые чудеса. Но если веры нет, говорить о каком-либо влиянии на аудиторию просто смешно.

Новейшие психофизиологические методы воздействия на человека также могут содействовать позитивному развитию личности. Они должны полностью освободить сотрудника от страха, неопределенности, неуверенности и других негативных внутренних и внешних влияний. Способствовать тому, чтобы сотрудник понял, что внешний мир доброжелателен к нему и изобилует, но изобилие он должен открывать своим творчеством. Как говорил М.Ганди, “мы должны сами быть теми изменениями, которые мы желаем видеть в мире”, задача задач - помочь сотруднику начать целенаправленно позитивно изменяться.

Одним из факторов, существенно влияющих на эффективность обучения, является отношение к обучению “ядра” руководителей и сотрудников организации. Если по тем или иным причинам эти люди относятся к обучению скептически, то возникает опасность “холостого выстрела”. Поэтому в процессе обучения должны участвовать все сотрудники, а руководители должны быть застрельщиками и инициаторами данного процесса.

Третий элемент идеологии организации – мотивация, она позволяет поддерживать на высоком уровне морально-психологический настрой сотрудников. Мотивация должна вестись по трем направлениям: моральная, материальная и самомотивация.

Самомотивация - самый главный вид мотивации. Это та «путеводная звезда», которая вынуждает человека поступать и действовать - тем или иным образом. Это его жизненная позиция на текущий момент времени. Это его цели и видение своего будущего. Это его убежденность и вера в том, что его действия и действия организации, которой он принадлежит, имеют позитивно-созидательный характер. В конечном счете это настрой сотрудника на большой успех, каждый шаг к которому постоянно подкрепляется малыми успехами.

Сила самомотивации напрямую зависит от богатства духовного мира сотрудника. У этих сотрудников требование к своей деятельности намного выше, чем требования к их работе со стороны руководства. Поэтому создание духовно богатых личностей является главной задачей организации. Не потому ли в японских организациях более ценными считаются преданные сотрудники, а не квалифицированные?

Моральная и материальная мотивация способствует не только поднятию морально-психологического настроя, но и способствует повышению материального благополучия сотрудников. Материальные и моральные стимулы взаимосвязаны: улучшая результаты своего труда, сотрудник получает не только высокое материальное вознаграждение, но и моральное удовлетворение от плодов своей деятельности.

Но материальные вознаграждения могут нести и отрицательные последствия. Так, если несовершенна система учета и контроля в организации,

то она приведет и к несправедливому распределению материального вознаграждения. А это уже будет не мотивировать персонал, а демотивировать, т.е. сотрудники начнут искать вознаграждения не в своем труде, а в подхалимаже перед начальством. Согласно теории ожидания существует четкая взаимосвязь между результативностью и вознаграждением. Если работники не ощущают такой связи или чувствуют, что вознаграждение несправедливо, то их производительность в будущем может упасть.

Четвертый элемент идеологии организации – управление, оно способствует созданию оптимальных путей движения материальных, финансовых, кадровых и информационных ресурсов организации. По большому счету управление – это всегда воздействие на человека, результатом которого являются его действия не по желанию, а по необходимости. Управлять – это так показать ценность, которую необходимо достичь, чтобы она стала приоритетной, и что только ее удовлетворение может человеку принести счастье. Для улучшения управления необходимо действовать по трем направлениям: подбор менеджеров, определение и внедрение наилучших методов их работы и оптимизация структур систем управления.

Менеджеры составляют около десяти процентов общей численности работающих, но именно это меньшинство определяет конечный результат всей деятельности организации. Человек может делать только то, что знает, а эффективность его деятельности напрямую связана с глубиной знаний своего дела. Поэтому все и стремятся делать то, что знают. Если простой рабочий не на своем месте - просто несчастный человек, то менеджер не на своем месте делает, помимо прочего, еще несчастным и коллектив, которым он руководит.

Безусловно, первым делом, конечно, является определение «кто есть кто», просто определить, способен сотрудник быть управленцем или нет, а для этого его надо протестировать. Тест разработан в 1990 г. НВК «Позиция», через который прошли тысячи управленцев [3]. В рамках концепции управления тест позволяет определить необходимое и достаточное условие для отделения людей, способных к управленческой деятельности на том или ином уровне, от неспособных. Минимальным необходимым условием является высокий уровень долга, осознание ответственности за свои действия. Люди с высоким уровнем осознания долга способны поставить интересы порученного дела и интересы окружающих людей выше личных, они работают в силу осознанной необходимости и никогда не перекладывают ответственность на других (дело надо сделать, и этого не сделает никто, кроме меня). Этот показатель в полной мере характеризует надежность человека как работника или управленца.

Достаточным условием является высокая степень самостоятельности мышления. Разница между людьми с низкими и высокими показателями самостоятельности особенно отчетливо проявляется тогда, когда им необходимо принять управленческое решение в условиях дефицита или полного отсутствия необходимой информации. Руководитель с низким показателем неизвестную ситуацию подгоняет под один из известных ему стереотипных вариантов и действует достаточно догматически. Руководитель же с высоким показателем всегда действует в соответствии с конкретными обстоятельствами и принимает адекватное решение в данное конкретное время, в данном конкретном месте и с данными конкретными людьми. Именно поэтому один из принципов реинжиниринга рекомендует продвигать по службе не за результаты, а за способности.

Рассмотрим некоторые методы управления, почерпнутые из японского опыта [4]:

1) Гарантия занятости и создание обстановки доверительности. Такие гарантии ведут к стабильности трудовых ресурсов и уменьшают текучесть кадров. Стабильность служит стимулом для рабочих и служащих, она укрепляет чувство корпоративной общности, гармонизирует отношения рядовых сотрудников с руководством.

2) Гласность и ценности корпорации. Когда все уровни управления и рабочие начинают пользоваться общей базой информации о политике и деятельности фирмы, развивается атмосфера участия и общей ответственности, что улучшает взаимодействие и повышает производительность.

3) Управление, основанное на информации. Сбору данных и их систематическому использованию для повышения экономической эффективности производства и качественных характеристик продукции необходимо придавать особое значение.

4) Управление, ориентированное на качество. Президенты фирм и управляющие компаний на японских предприятиях чаще всего говорят о необходимости контроля качества. При управлении производственным процессом их главная забота - получение точных данных о качестве. Личная гордость руководителя заключается в закреплении усилий по контролю за качеством и в итоге в работе порученного ему участка производства с наивысшим качеством.

5) Постоянное присутствие руководства на производстве. Чтобы быстро справиться с затруднениями и для содействия решению проблем по мере их возникновения. По мере разрешения каждой проблемы вводятся небольшие нововведения, что приводит к накоплению дополнительных новшеств. Для содействия дополнительным нововведениям широко используются система новаторских предложений и кружки качества.

6) Поддержание чистоты и порядка. Одним из существенных факторов высокого качества японских товаров являются чистота и порядок на производстве. Руководители японских предприятий стараются установить такой порядок, который может служить гарантией качества продукции и способен повысить производительность благодаря чистоте и порядку.

Структура систем управления – это внутреннее строение любой производственно-хозяйственной системы. Она является не только основой существования количественно определенной системы управления, но и формой, в рамках которой протекают изменения, зреют предпосылки для перехода системы в целом в новое качество.

Существует два вида структур систем управления – это механическая и органическая. Механические доминировали в первой половине XX века и выступали как жесткая иерархия управления. Типами таких структур являются линейная, функциональная, дивизиональная и другие. Органические являются более гибкими и адаптивными. Для них характерно небольшое число управленческих уровней, правил и инструкций, большая самостоятельность в принятии решения на низовом уровне. И их тоже насчитывается несколько типов - это бригадная, матричная, сетевая и другие.

В организации должны присутствовать разные типы органических структур, но приоритетной должна быть партисипативная структура. Ее элементы были задействованы в СССР в середине 80-х годов, когда осуществлялась выборность руководителей, функционировали советы трудовых коллективов и т.п. Такая

организация построена на участии работников в управлении, представляя своим членам возможность решать вопросы, касающиеся их работы. Работники сами должны сформировать действенную систему самоуправления.

Пятый элемент идеологии организации – система качества. Она представляет собой совокупность организационных структур, методик и ресурсов, необходимых для осуществления общего руководства качеством, следует отметить её "внутрифирменную" направленность. Она должна быть составной частью системы управления организации и должна создавать у руководства организации и всего персонала, а также у потребителя уверенность в том, что продукция будет соответствовать установленным требованиям к её качеству. При этом масштаб системы качества должен соответствовать задачам организации в области качества (политики организации в области качества), а затраты на её создание и функционирование не должны превышать "положительного эффекта" от эксплуатации или потребления продукции.

При разработке системы следует обращать внимание на решение трёх основных задач: обеспечения качества, управления качеством и улучшения качества. Эти задачи могут быть решены с использованием различных методов и принципов управления.

Наибольший вклад в развитие теории всеобщего качества внесли В.Эдвардс, Деминг, Джозеф М.Джуран и Филип Б.Кросби, которые подчеркивали необходимость подхода к качеству на уровне организации [3]. Рассмотрим в качестве примера один из планов, предложенных Филипом Б.Кросби по повышению качества.

- 1) Четко определите приверженность руководства идее качества.
- 2) Используйте команды по работе над улучшением качества для привлечения и информирования о качестве всех членов организации.
- 3) Измеряйте качество и раскрывайте текущие и потенциальные проблемы с качеством.
- 4) Подсчитайте стоимость качества.
- 5) Сообщите подчиненным, сколько стоит некачественная работа.
- 6) Предпримите корректирующие действия.
- 7) Организуйте специальный комитет, который будет работать над программой нулевого брака.
- 8) Обучите наставников, которые будут внедрять программу нулевого брака.
- 9) Проведите "день нулевого брака", чтобы объяснить программу и подчеркнуть тот факт, что в организации к этой проблеме будут относиться по-новому.
- 10) Устанавливайте и поощряйте персонал устанавливать цели, ориентированные на улучшение качества.
- 11) Поощряйте подчиненных сообщать о тех проблемах, которые не позволяют им работать без брака.
- 12) Высказывайте признание тем, кто добивается поставленных целей и отлично выполняет работу.
- 13) Организуйте советы качества, состоящие из профессионалов и руководителей команд, которые будут регулярно общаться друг с другом.
- 14) Проделывайте это снова и снова, подчеркивая, что у данной программы нет завершения.

Сертификация организации на систему качества является стратегической технической задачей, в решении которой участвует весь персонал. Сотрудники

своим трудом должны показать, что выпускаемая ими продукция соответствует наивысшим мировым стандартам.

Все пять направлений идеологии организации в конечном счете направлены на повышение прибыли, которая в материальном плане и является конечной целью любого предприятия. Если представить цепочку прибыли, то она будет иметь следующий вид: прибыль – производительность труда – эффективность действия работника – его мировоззрение – самоидентификация (его миссия на Земле). Вот эту цепочку и предназначена создавать предлагаемая нами система.

ВЫВОДЫ

Идеология организации - это система, включающая в себя самые высокие духовные ценности, накопленные человечеством, и передовые экономические теории. Ее предназначение - возродить человека и удовлетворить его духовные и материальные потребности. Нам представляется, что идеология организации способна вдохнуть душу в любое предприятие, как в умирающее, так и в процветающее. Дело за малым - ее необходимо внедрить во все предприятия, руководители которых поняли силу идеологии и готовы действовать по ее претворению в жизнь.

SUMMARY

The review of new tendencies to perfect the enterprise's management system is presented. The main points underlines the importance of human factor are taken into accountment also.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- И.Ансофф Стратегическое управление. - Москва: Экономика, 1989г.
БИБЛИЯ. – Москва: Московская патриархия, 1990г.
http://position.narod.ru/real_pos_method/UprRev.
Тоехиро Коно. Стратегия и структура японских предприятий. – Москва: Прогресс, 1987г.

Поступила в редакцию 26 декабря 2003 г.